# LE COACHING MODE D'EMPLOI

**ON LIT SOUVENT QUE LE COACHING SERA L'UN DES LEVIERS MAJEURS DE PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES DANS LES PROCHAINES ANNÉES, MAIS DE QUOI S'AGIT-IL ? NOUS AVONS POSÉ LA QUESTION À BRIGITTE ROUJOL, INGÉNIEUR ET DIPLOMÉE DE L'ESCP PROMO 94. APRÈS UNE EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE ET DE RESPONSABILITÉ DE CENTRE DE PROFIT, ELLE EXERCE LA FONCTION DE COACH ET DE CONSULTANTE EN RESSOURCES HUMAINES.**

## QUELLE EST LA PLACE ET L'INTÉRÊT DU COACHING PARMI LES OUTILS D'AIDE AU MANAGEMENT ?

La Société Française de Coaching* a défini cette pratique de la manière suivante : le coaching est "l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels". Le processus de coaching d'une personne consiste concrètement en une série d'entretiens individuels entre cette personne (le coaché) qui consulte un tiers extérieur (le coach) pour traiter un problème professionnel lié à sa personnalité. Les principaux champs du coaching sont le travail sur les attitudes et les comportements, le projet de vie professionnelle, l'amélioration des pratiques, le développement du potentiel, l'accompagnement du changement.

La mission du coach est d'être un miroir actif et sans complaisance et de faire s'interroger le coaché. Au cours de ces séances, le coaché travaille essentiellement sur l'adversaire qu'il porte en lui-même. Grâce au feed-back de son coach, il parvient à lever ou contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêche d'atteindre son niveau optimum de performance. Il va alors découvrir et expérimenter des aspects inutilisés de son propre potentiel naturel. Celui-ci se manifestera alors sans qu'il y ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur.

## CE N'EST DONC PAS DE LA FORMATION ?

Effectivement, le coaching ne doit pas être confondu avec de la formation ou même avec du conseil. La formation et le conseil apportent des éléments de savoir extérieur alors que le coaching procède par "insight", c'est à dire par une prise de conscience qui amène le coaché, sur une situation connue, à changer de regard. Dans le processus de coaching, il s'agit de faire émerger les talents de la personne coachée, de l'aider à trouver ses propres solutions en fonction de ses valeurs. Le coach ne sait pas ce qui est bon pour le coaché, il ne décide pas à sa place. Il intervient essentiellement comme partenaire de réflexion et de feed-back.

Brigitte ROUJOL et son neveu Théo

## EST-CE QUE LE COACHING ABORDE LA SPHÈRE PERSONNELLE ET LA VIE PRIVÉE ?

Oui, mais uniquement si le coaché le souhaite. Le coach fait souvent figurer sur le contrat de coaching une clause de confidentialité. Il s'engage à ne rendre compte de son action que dans les limites établies avec le coaché : ce dernier peut donc aborder certains aspects de sa vie en toute confiance. Lors des entretiens, il n'est donc pas rare que le coaché établisse des relations entre son attitude dans la vie professionnelle et son attitude dans la vie privée. Et je constate personnellement que replacer le contexte professionnel dans un cadre plus large, celui de la vie, permet très souvent de résoudre des problèmes en apparence inextricables.

## NE SOMMES-NOUS PAS PROCHES PARFOIS DE LA PSYCHOTHÉRAPIE ?

Oui et non. Non car dans le coaching existe un ciblage précis et d'ordre professionnel (exemple : un comportement souhaité à avoir dans le cadre d'une situation précise) qui s'inscrit dans un temps limité. On s'intéresse dans le coaching au comment sortir d'un état présent non désiré plutôt que de s'intéresser au pourquoi la personne en est arrivée là. Oui car le coach doit avoir malgré tout une double compétence : d'une part, il doit avoir une connaissance opérationnelle des entreprises, une expérience du management ;

d'autre part, il doit disposer de méthodes psychologiques qui lui permettront de poser un diagnostic puis d'établir une stratégie d'intervention. Les coachs s'obligent en général à avoir travaillé sur eux-mêmes (en faisant une psychothérapie, une psychanalyse ou autre) pour être plus à même de conduire le changement chez autrui. Ils peuvent donc emprunter des techniques de psychothérapie qu'ils réutilisent dans un autre objectif.

## LA CONFIDENTIALITÉ EST-ELLE RÉELLEMENT RESPECTÉE DANS LES FAITS ?

Puisque le coach présente la particularité d'avoir deux niveaux de clients, le collaborateur coaché et l'entreprise cliente, on peut, en effet se poser la question. En fait, même si les entreprises utilisatrices du coaching achètent effectivement un service dont elles ne peuvent mesurer le contenu, elles n'y voient pas de réel problème : c'est le résultat qui leur importe et qu'elles payent. Elles sont d'ailleurs en général vigilantes à ce que la déontologie affichée du coach soit respectée.

Pour la petite histoire, lors d'un premier coaching pratiqué pour un grand groupe, le manager du coaché et le responsable de la gestion des carrières ont demandé à me revoir à l'issue du coaching pour faire le point. Alors que cet entretien devait se dérouler en présence du collaborateur, celui-ci disparut pour une raison confuse et je fus alors bombardée d'un feu nourri, long et pénible, de questions portant uniquement sur le contenu des séances et sur la personnalité du coaché. En fait, il s'agissait d'un "piège". Ces personnes voulaient tester ma ténacité à recadrer la discussion sur les résultats du coaching et sur la clause de confidentialité.

## A QUI S'ADRESSE LE COACHING ?

Par l'art de poser la bonne question, le soutien inconditionnel et la connaissance des mécanismes de fonctionnement de l'être humain, le coach devient un allié prodigieux pour son client. C'est pourquoi tout le monde peut tirer profit d'un coaching. Mais, comme le coût est de 230 à 380 Euros l'heure (1 500 à 2 500 francs l'heure), les entreprises le réservent plutôt à leurs dirigeants, cadres ou collaborateurs-clés. Toutefois, de plus en plus de cadres décident investir sur eux-mêmes et se font accompagner d'un coach à titre personnel : les tarifs varient alors entre 75 Euros et 150 Euros l'heure.

## QUELLE VA ÊTRE, SELON VOUS, L'ÉVOLUTION DU COACHING SUR LE FOND ET SUR LA FORME ?

En fait, j'ai pu observer un mouvement ambivalent de la part des entreprises, dans le cadre de mes dernières fonctions de chef de projet e-learning pour une start-up qui a développé un site de formation au management en ligne. D'un côté, elles se dotent, avec raison, de critères beaucoup plus sélectifs pour sélectionner les coachs qui accompagneront leurs collaborateurs et éviter ce qui se produit actuellement, à savoir que tout consultant ou formateur se décrète trop rapidement coach. Mais d'un autre côté, elles demandent aux acteurs du e-learning, spécialistes de la formation et non du coaching, de structurer une offre de e-coaching, appelé également télécoaching (visio-entretiens, échanges par mails,...).

> ***"Dans le processus de coaching, il s'agit de faire émerger les talents de la personne coachée. Le coach intervient essentiellement comme partenaire de réflexion et de feed-back."***

Dans une première analyse, nous pourrions donc craindre que cette relation privilégiée en face-à-face qu'est le coaching redevienne ce qu'il fut pendant un temps, un luxe réservé à un nombre restreint de collaborateurs et que le e-coaching relève plus de la e-formation que du coaching.

Toutefois, le e-learning engendrera à moyen terme d'importantes économies sur le budget formation des entreprises, ce qui leur permettra, si tel est leur objectif, d'offrir du coaching à un plus grand nombre de collaborateurs. Les entreprises ont également la possibilité d'exiger des acteurs de e-learning d'inventer un e-coaching digne de ce nom. Et gageons que les coachs ne tarderont pas à s'intéresser au e-coaching pour constuire un processus de coaching combinant face-à-face, téléphone, visio-conférence, mails.
Je pense donc que le coaching va continuer à se développer et à se généraliser et qu'il contribuera à accroître le niveau de performance des entreprises. Il permettra également à leurs collaborateurs de se réaliser humainement et de trouver l'équilibre qu'ils recherchent dans leur activité professionnelle ●

*La Société Française de coaching est une association qui regroupe environ 400 coachs. Elle a rédigé un code de déontologie et tente d'instaurer une labellisation qui fasse autorité. Son site internet est sfcoach.org

**Propos recueillis par**
**Malika EBOLI**
**Responsable du Pôle Emploi**
**Carrière de l'AAESCP**

**Contact**
**Brigitte ROUJOL (94)**
**Coach et consultante RH**
**brigitte.roujol@wanadoo.fr**